

## **Produktionsverlagerungen ins Ausland: Erfolgsfaktoren**

***Steigender Kostendruck und die Erschließung neuer Märkte sind die Hauptmotive für Unternehmen, Produktionsstätten ins Ausland zu verlagern. Die Komplexität der Verlagerung wird dabei allerdings von einem Großteil unterschätzt: Etwa die Hälfte der Unternehmen hat mit Qualitätseinbußen oder Produktionsausfällen zu kämpfen, so eine aktuelle Studie der PA Consulting Group (in gemeinsamer Initiative mit den VDI Nachrichten).***

***Controller/innen werden hierbei insbesondere in der Projektplanung und -überwachung eingesetzt.***

**Zielregionen** für Produktionsverlagerungen sind

- für 50% der befragten Unternehmen Osteuropa (23% Tschechien, 12% Ungarn, 15% Sonstige),
- China (27%),
- Sonstige (23% ,u.a. Mittel-/Südamerika).

**Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Produktionsverlagerungen?**



**Abb.:** Erfolgsfaktoren für Verlagerungen

Bei der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland haben **sich vier besonders kritische Erfolgsfaktoren** herauskristallisiert (vgl. auch Abb.) – dies trifft gleichermaßen auf Unternehmen zu, die mehrfach Produktionsverlagerungen durchgeführt haben:

- Klar definierte **Strategie** sowie realistische Planung und Zielsetzung; als Grundlage für eine erfolgreiche Produktionsverlagerung umfassen sie folgende Schritte:
  1. Festlegen der Ziele (aus der Unternehmensstrategie)
  2. Auswahl der Produkte
  3. Wahl des Standorts und der Organisationsform

4. Festlegung der lokalen Ausstattung

5. Festlegung der Prozesse

- Starker Fokus auf **Wissenstransfer** zum aufnehmenden Standort. Hierzu zählen insbesondere:
  - Unterstützung bei Produktionsanlauf am neuen Standort (83% der befragten Unternehmen),
  - Training der lokalen Mitarbeiter am abgebenden Standort (79%),
  - Transfer erfahrener Führungskräfte zum neuen Standort für einen längeren Zeitraum (42%).

Obwohl ein umfangreicher Know-how-Transfer die Qualität der Produkte nach der Verlagerung gewährleisten kann, greifen fast 60% der Unternehmen ausschließlich auf ein lokales Management zurück; 20% der Befragten haben den Aufwand für den Wissenstransfer erheblich unterschätzt.

- **Enge Kooperation** zwischen Standorten: Lediglich 36% der befragten Unternehmen etablieren die „Brückenfunktion“ eines neutralen, standortübergreifenden Projektmanagements. Zudem informieren über 50% der Unternehmen die Mitarbeiter weder ausreichend noch kontinuierlich. Genauso paradox ist, dass trotz hohen Kapitaleinsatzes, unvorhersehbarer kultureller und politischer Einflüsse sowie direkter Auswirkungen auf Lieferfähigkeit und Qualität nur 36% der Unternehmen ein vorbeugendes Risikomanagement betreiben.
- Professionelles **Projektmanagement**. Die am häufigsten angewandten Methoden sind:
  - Projektcontrolling (82% der befragten Unternehmen),
  - Detailplanung (73%),
  - autorisierte Projektorganisation (73%),
  - Management Reports (64%),
  - Grobplanung (59%).

## Welche kritischen Entwicklungen wurden bei Produktionsverlagerungen beobachtet?

Bei der **Kostensenkung** als Hauptgrund für Produktionsverlagerungen wurden durchschnittliche Einsparungen (insbesondere Reduzierung der Lohnkosten) in Höhe von 20% erzielt (große Schwankungsbreite zwischen 5% und 45%); die geplante durchschnittliche Zielgröße von 27% wurde somit um ein Viertel unterschritten.

Bei rein kostenmotivierter Verlagerung wird häufig nur die Produktion von Komponenten, aber nicht die Herstellung eines Gesamtproduktes transferiert. Bei Migration mit Marktzielen erfolgt dagegen ein umfassender Transfer von Produkten und Prozessen.

Die **verlagerten Produkte** sind meist komplex (jedoch weniger als 100 Lieferteile pro Produkt) mit hohen manuellen Herstellungsanteilen – durchschnittlich sind 200 direkte und 20 indirekte Mitarbeiter in der Produktion betroffen.

Der Trend, Einkaufsvolumina durch **lokale Zulieferer** zu decken, ist deutlich. Bei bereits durchgeführter Verlagerung beträgt der Anteil geplanter lokaler Beschaffung im Zielland 27%; bei geplanten Verlagerungen erhöht sich dieser Anteil auf 70%. Die Hälfte der Firmen strebt nach zwei Jahren eine lokale Lieferquote von mindestens 30% an; die realisierte lokale Lieferquote liegt bereits bei durchschnittlich 25%.

Trotz Maßnahmen zur Verbesserung und Entwicklung der lokalen Zulieferer bei 80% der befragten Unternehmen ist ein Drittel der Unternehmen mit Termintreue und Flexibilität lokaler Lieferanten unzufrieden. Insbesondere mittel- und südamerikanische Zulieferer verfehlten die erwarteten Qualitätsziele.

Mit der Produktion werden weiterhin verlagert:

- **Logistikbereich** (über 60%),
- **Einkauf** (38%),
- **Vertrieb** (17%) – allesamt Unternehmen, die Marktziele anstreben.

Unbedeutend für Produktionsverlagerungen ist dagegen die Verlagerung zentraler Funktionen wie Forschung & Entwicklung (unterschiedliche Feststellungen hierzu in einer DIHK-Umfrage siehe Kasten S. 5), Qualitätssicherung, Informationstechnologie

und Personalmanagement. Hintergrund: Bei einer Verlagerung in einen bestehenden Firmenstandort sind diese Funktionen entweder bereits am Standort etabliert oder werden auch bei Verlagerungen in neue Fabriken weiter aus dem abgebenden Land gesteuert.

### Aktuelle DIHK-Umfrage zu Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen im Ausland

Laut einer DIHK-Umfrage bei 1.554 Unternehmen (vgl. F.A.Z. vom 2.2.2005) wird der Verlagerung von Produktionsstätten der Bereich Forschung und Entwicklung folgen. Etwa 30% der deutschen Unternehmen – insbesondere in den Branchen IT-Herstellung, Maschinenbau, KfZ-Zulieferindustrie und Elektrotechnik – forschen mittlerweile im Ausland; die Hälfte hiervon (15% insgesamt) hat Forschungsaktivitäten verlagert.

Wesentliche **Gründe**: niedrigere Lohnkosten, weniger strenge Auflagen (z.B. Gentechnik, Stammzellenforschung) und eine höhere Verfügbarkeit besser ausgebildeter Mitarbeiter. Etwa 17% der befragten Unternehmen wollen bis 2007 Teile ihrer Forschung ins Ausland verlagern.

Bevorzugte **Zielländer** sind die EU-15-Staaten, gefolgt von Ländern Mittel- und Osteuropas sowie von Nordamerika und Asien, die mit 28% gleichauf liegen – noch vor der Schweiz (11%).

Durchschnittlich 45% aller Unternehmen gaben große bis sehr große **kulturelle Unterschiede** zwischen abgebendem und aufnehmendem Standort an; dies bezieht sich insbesondere auf die Kunden- und Kostenorientierung. Bei durchschnittlich 28% aller Unternehmen wirkten sich diese kulturellen Unterschiede negativ bis sehr negativ auf die Produktionsverlagerung aus. Das Management kultureller Unterschiede wird richtigerweise dann als kritischer Erfolgsfaktor erkannt, wenn die kulturellen Unterschiede besonders groß sind. Unter diesen Voraussetzungen gehen rund zwei Drittel der Unternehmen die Bewältigung kultureller Unterschiede aktiv an

und werden dafür belohnt: 95% berichten über ein erfolgreiches bis sehr erfolgreiches Ergebnis.

87% der Unternehmen beziehen bei Verlagerungen ihre **Geschäftskunden** mit ein – insbesondere hinsichtlich qualitätssichernder Maßnahmen wie Audits und Bemusterungen. Mit den hierbei erzielten Ergebnissen sind alle Unternehmen zufrieden bis sehr zufrieden. Weitere Maßnahmen zum Kundenmanagement, wie z.B. Verhandlungen über Preissenkungen oder geänderte Lieferbedingungen, werden hauptsächlich in spezifischen Branchen wie der Automobilindustrie realisiert.

## Welche Handlungsempfehlungen können bei Produktionsverlagerungen gegeben werden?

### Handlungsempfehlungen zur Strategie

- ☞ Erstellen einer realistischen und ambitionierten Ablauforganisation („**Business Case**“) zu Projektbeginn (Verlagerungsziele klar kommunizieren);
- ☞ **Wahl der besten Kombination** aus
  - Produkt (Prüfung nach Einspar- und Marktdurchdringungspotenzial),
  - Produktionsstandort (Zielland für langfristigen Erfolg auswählen) und
  - Markt (Produkte an die Bedürfnisse der Märkte vor Ort anpassen);
- ☞ Entscheidung für ein **flexibles Geschäftsmodell** mit langfristigen Vorteilen (Strategie für langfristige Vorteile der Auslandsaktivitäten mit länderspezifischen Gegebenheiten entwickeln);
- ☞ Förderung und **Integration** von produktspezifischem und wirtschaftlichem **Wissen bei lokalen Zulieferern und Partnern**:
  - klare Strategie für Zeitpunkt und Ausmaß lokaler Beschaffung entwickeln,
  - Qualifikation lokaler Zulieferer bewerten,
  - Partnerschaften anstreben,

- geistiges Eigentum schützen,
- Investitionen von lokalen Zulieferern vertraglich fixieren;

☞ **Anpassen der Prozesse zur optimalen Nutzung lokalen Wissens:**

- Kompetenz des Ziellandes nutzen,
- zu verlagernde Prozesse auf vorhandenes Wissen und bestehende Prozesse am heimischen Standort abstimmen,
- nicht lokal-spezifische Prozesse zentralisieren.

### Handlungsempfehlungen zur Umsetzung

☞ **Absichern des umfassenden Wissenstransfers:**

- Qualifikationsanforderungen an direkte und indirekte Mitarbeiter klar definieren,
- Know-how-Transfer detailliert und realistisch planen,
- Maßnahmenmix wählen,
- kontinuierliche Erfolgskontrolle des Wissenstransfers;

☞ **Frühzeitiges Prüfen kultureller Unterschiede und Gegensteuern:**

- kulturelle Unterschiede in geschäftsrelevanten Dimensionen prüfen,
- geeignete Maßnahmen zum Kultur-Management einleiten und Maßnahmenenerfolg kontinuierlich prüfen;

☞ **Kundeninteressen vorausschauend berücksichtigen:**

- Kundeninteressen zur Verlagerung frühzeitig klären (z.B. Einbindung von Vertrieb und Hauptkunden),
- Verunsicherung durch regelmäßige Information über Verlagerungsstatus vorbeugen,
- qualitätssichernde Maßnahmen am aufnehmenden Standort mit hoher Priorität betreiben;

☞ **Anwenden strukturierter Projektmanagement-Methoden und vorbeugendes Risikomanagement:**

- Projektmanagement-Methoden umfassend, stringent und professionell einsetzen,
- standortübergreifendes Projektmanagement als „Brückenfunktion“ sicherstellen,
- vorausschauendes Projektcontrolling aufsetzen,
- Risiken erfassen, bewerten und kontinuierlich verfolgen.

**Angaben zur Studie der PA Consulting Group (PA)**

**Teilnehmer/Unternehmensstruktur:** Über 30 Unternehmen verschiedener Branchen (29% Automobilindustrie, 21% Maschinenbau, 17% Chemie/Pharma, 33% Sonstige). Der Jahresumsatz dieser Unternehmen bewegt sich zwischen 20 Mio. € und 10 Mrd. €, 43% der Unternehmen erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2003 einen Umsatz von über 500 Mio. €, 38 % zwischen 100 und 500 Mio. €

**Titel der Studie:** „Königsweg ins Ausland? Erfolgsfaktoren für Produktionsverlagerungen“

**Kontakt:**

PA Consulting Group Deutschland

Fürstenbergerstraße 3-9

60322 Frankfurt

☎ 069/71702-0

Fax: 069/71702-263

E-Mail: [david.vasak@paconsulting.com](mailto:david.vasak@paconsulting.com)

Internet: [www.paconsulting.com/deutsch](http://www.paconsulting.com/deutsch)